

人事評価の基準、方法等について

国家公務員法等の一部を改正する法律（平成19年法律第108号）の施行に伴い、国家公務員制度改革基本法（平成20年法律第68号）も踏まえ、人事評価の基準、方法等に関する政令（平成21年政令第31号。以下「政令」という。）及び人事評価の基準、方法等に関する内閣官房令（平成21年内閣府令第3号。以下「内閣官房令」という。）が平成21年3月6日に公布され、同年4月1日から施行されることとなった。今後、人事評価の基準、方法等については、政令及び内閣官房令並びにこれらの規定に基づく人事評価実施規程の定めるところによることとなった。ついては、下記事項に留意の上、その適正な運用を図られたい。

記

第1 人事評価の目的

人事評価は、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握するものであり、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎となるとともに、職員の強み・弱みを把握し、指導・助言等により能力開発を促進するなど、人材育成の意義を有するものであり、組織パフォーマンスの向上に寄与することを目的としている点に留意し、適正に運用すること。

第2 人事評価実施規程の制定又は変更に関する事項

- 1 人事評価実施規程を制定又は変更した場合には、職員への周知・徹底に努めること。
- 2 人事評価実施規程の制定に係る内閣総理大臣との協議については制定案及び理由を添付して、同実施規程の変更に係る内閣総理大臣との協議については変更案及び理由並びに新規規程案を添付して、同実施規程の軽微な変更に係る内閣総理大臣に対する報告については変更内容及び理由並びに新規規程を添付して行うこと。

第3 能力評価の評価項目等に関する事項

能力評価の評価項目及び当該評価項目に係る行動（以下「評価項目及び行動」という。）を定めるに当たっては、任命権者が職員について、当該職員の官職が属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力を有するかどうかを判断できるものとする。また、個々の評価項目及び行動については、その評価に資するよう、具体的な行動類型を着眼点として設けること。

第4 評価者等の指定に関する事項

- 1 評価者の指定については、室長級以上の者を基本とするが、評価者一人当たりの被評価者の人数が多く、評価者に過度の負担がかかる場合など職場の実態等により室長級以上の者とするのが困難である場合には、例えば、課長補佐級の者とする場合も考えられること。
- 2 調整者を指定しないことができる合理的な理由がある場合とは、例えば、調整の対象となる被評価者の数が極めて限られる場合等をいうものであること。
- 3 補助者の指定に当たっては以下の点に留意しつつ、その活用を図ること。
 - (1) 補助者の役割は、職員の職務遂行状況についての評価者又は調整者に対する情報提供や目標設定の補助等を行うものであること。
 - (2) 補助者は、果たすべき役割の確定を行う面談（以下「期首面談」という。）又は、指導及び助言を行う面談（以下「期末面談」という。）を主催することができないこと。

また、期末面談において、評価結果の開示を行う場合には、当該開示の際に同席できないこと。

(3) 補助者は、評価者又は調整者に代わって、評価又は調整を行うことができないこと。

第5 果たすべき役割の確定に関する事項

- 1 目標を定めるに当たっては、所属する組織の目標、本府省等にあつては局長等の職務内容及び果たすべき役割を踏まえて行うものであることや、超過勤務の縮減などの業務をより効率的に行う観点や組織として成果を挙げるに当たっての貢献の観点等に留意すること。
- 2 管理又は監督の地位にある職員（本府省等及び地方支分部局・施設等機関等における課室長級以上の職員をいう。以下同じ。）にあつては、効率的な業務の遂行、適切な業務配分その他の業務管理並びに部下の指導及び育成等に関するマネジメント目標を1つ以上設定すること。
- 3 目標を定めるに当たっては、各目標の内容に応じて、困難度・重要度（業務上に占めるウエイトの高さ）を設定することができ、職員の挑戦的な取組を促し、成長を支援する観点から、被評価者の職位における通常目標と比べて困難度が高い目標を原則として1つ以上設定すること。
- 4 果たすべき役割の確定に当たっては、具体的な目標を定めることが望ましいが、あらかじめ具体的な目標を定めることが困難な場合には、評価期間における職務遂行に当たっての重点事項や特に留意すべき事項等を明確にするよう努めること。
- 5 果たすべき役割の確定に当たっては、評価者は、設定した目標が被評価者に求められる役割にふさわしいものとなっているかに留意し、面談において被評価者と十分に認識を共有するよう努めること。
- 6 評価者による期末面談と同時に、次期に係る期首面談を行うことは差し支えないこと。

第6 評価に関する事項

- 1 能力評価及び業績評価を行うに当たって、評価者及び調整者が個別評語及び全体評語を付す場合等においては、別紙（具体的な評語付与の考え方）を参考にすること。
- 2 能力評価にあつては発揮した能力の程度が、業績評価にあつては役割を果たした程度が、それぞれ通常のものとするときは、中位の段階に該当する評語を付与すること。
- 3 評価者は、評価を行うに当たっては、個別評語及び全体評語を付すほか、特に中位より上の評価（以下「上位評価」という。）及び中位より下の評価（以下「下位評価」という。）を付す場合には、それぞれの評語を付した理由その他参考となるべき事項についても記載すること。また、被評価者の人材育成等の観点から、下位評価を付す場合には、評価期間中の指導状況、改善が期待される点について、可能な限り記載するよう努めること。
- 4 管理又は監督の地位にある職員の能力評価を行うに当たっては、業務運営及び組織統率・人材育成又はそれに類する評価項目（内閣官房令第2条参照）を重要マネジメント項目として評価を行うこととし、能力評価の全体評語は、重要マネジメント項目に付与する個別評語を上回らないこととする。ただし、職務や責任の特殊性に鑑み、その適用が適切でない職員については、上記の考え方を踏まえつつ、適切に全体評語を付与する。
- 5 業績評価を行うに当たっては、目標の困難度を踏まえ、被評価者の目標の達成状況のほか、組織として成果を挙げるに当たっての貢献や業務遂行に当たっての創意工夫、効率的な業務遂行等の観点を勘案するほか、目標の達成状況等が被評価者に起因しない事由により影響を受けている場合には、その事由を適切に勘案するなど、職務遂行の過程も考慮に

入れて評価を行うこと。また、突発事態への対応や業務上の研修への参加等、目標以外に取り組んだ事項についても、その達成状況や取組状況等を勘案し、評価を行うこと。

第7 期首面談及び期末面談に関する事項

人材育成等の観点から、期首面談及び期末面談においては、評価者は、業務に関する目標等について被評価者と十分に認識を共有するよう努めるとともに、被評価者が職務遂行の中でとった行動について、一層の向上が期待される優れた点（強み）や改善を図るべき点（弱み）等に基づき、今後の業務遂行や職務遂行能力向上に向けた指導・助言を行うこと。また、評価期間中においては、定期的な対話の機会を設定する等、日々の業務管理を通じて、評価事実の収集や記録、設定した目標の達成状況や職務遂行の中でとった行動などを踏まえた指導・助言、必要に応じた目標の変更などに取り組むよう努めること。

第8 評価結果の開示に関する事項

国家公務員法（昭和22年法律第120号）により任用・給与などは、原則、人事評価に基づき行われることとされ、評価結果の開示については、内閣官房令第4条の規定により、原則として、最低限全体評語を含むものとして開示する必要があることとされた。評価結果の開示が職員の主体的な取組を促すための措置であることも踏まえ、人事評価実施規程において、適切な開示範囲を定めること。

第9 特別評価に関する事項

特別評価において下位の全体評語を付す場合には、その評語を付した理由その他参考となるべき事項についても記載すること。また、特別評価の結果が条件付採用期間中又は条件付昇任期間中の職員を正式のものとするか否かについての判断に用いられることを踏まえ、その判断に資すると考えられる事項を可能な限り記載するよう努めること。

第10 職員の異動又は併任への対応に関する事項

- 1 職員が評価期間の途中で異動した場合には、当該職員の異動前における評価期間中の職務遂行状況や業務の達成状況等を異動先へ申し送る等適切に引き継ぐ手段を講じるほか、異動先において面談を行い、当該職員の業績評価に係る評価期間において当該職員が果たすべき役割を明らかにするよう努めること。
- 2 職員が併任の場合には、当該職員の併任先から本務へ職務遂行状況や業務の達成状況等を伝達する等適切な情報を伝える手段を講じるよう努めること。
- 3 併任の職員に対する能力評価については、当該職員の本務の官職が属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力を有するかどうかを判断できるものとする必要があることから、当該職員の本務の官職に係る評価項目及び行動に照らして行うこと。

第11 文教研修施設、留学先の大学等において研修中の職員に対する評価

- 1 政令第19条第2号又は第3号に規定する職員に該当するか否かは、当該職員が受けている研修の期間、実施時期、実施機関、内容等を総合的に勘案して個別具体的に判断し、適切な運用を図ること。
- 2 政令第19条第2号及び第3号に規定する職員について、評価を行うに当たっては、大学等の試験結果、取得単位数、出席状況等を総合的に勘案すること。

第12 苦情への対応に関する事項

- 1 実施権者は、職員が苦情の申出をしたことにより一切の不利益な取扱いを受けないよう留意すること。
- 2 苦情への対応に関係する者は、直接対応する者のみならず、事実確認を求められた者も含め、苦情の申出があった事実、当該苦情の内容等について、その秘密の保持に留意すること。
- 3 人事評価制度一般に関する苦情の申出があった場合には、所轄庁の長は、当該苦情の申出をした職員が特定されないように配慮の上、前記1及び2の留意事項を踏まえつつ、適宜制度官庁に対して当該苦情の内容を報告すること。

第13 休職中の職員その他人事管理上配慮が必要な職員に対する人事評価の実施に関する事項

- 1 評価期間の全期間にわたり休職している職員については、職務に従事していないため、人事評価を実施することができないこと。また、評価期間の一部を休職している職員については、職務に従事している期間について人事評価を実施すること。
- 2 心が不健康な状態にあること等により人事管理上配慮が必要な職員に対する人事評価の実施については、当該職員に係る健康管理医等の助言等を踏まえ、当該職員の状態に応じ適切に対応すること。

第14 その他人事評価制度の運用上留意すべき事項

- 1 人事評価制度の円滑かつ適切な運用のためには、評価者の評価能力及び調整者の調整能力を高めるための評価者訓練等が重要であり、全評価者及び調整者が評価者訓練等の受講経験を得られるよう、その機会の確保等に努めること。また、中位、上位評価及び下位評価の基準や、評語区分の趣旨について、職員への周知・徹底に努めること。
- 2 人事評価の運用状況を適切に把握し、その運用について必要な改善に努めること。

(参考資料) 評語別行動事例

以上

具体的な評語付与の考え方

人事評価は、職位ごとに定められた客観的な評価基準に照らし発揮した能力を評価する能力評価と、面談等の所定の手続きを経て設定された目標に照らして挙げた業績を評価する業績評価により構成されています。

1 能力評価について

能力評価における各項目の評価（個別評語の付与）は、能力評価の着眼点に照らして行います。着眼点は、個々の評価項目及び行動について、その評価に当たって着目すべき具体的な行動類型を「求められる行動」として整理したものであり、当該職位の職務を高い水準で遂行するために身に付けていることが望ましい能力の発揮度を問う基準です（いわば「優秀な職員」像を設定し、「優秀な職員」のとする行動を「求められる行動」として位置付け、当該行動が「おおむね」とられていることが「通常」の能力発揮状況としています。）。

この着眼点に照らし、評語の解説に従って、求められる行動が確実にとられていた場合は a、おおむねとられていた場合は b、最低限はとられていた場合は c を付すこととなります。

被評価者が職務上とった行動について、具体的にどのような場合に、求められる行動が「確実にとられていた」(a)、「おおむねとられていた」(b) といえるかを説明したものが、後掲の「整理表」です。能力評価において個別評語を付与する際には、これを参照することとしてください。

例えば、評語 a に該当する「求められる行動が確実にとられていた」というのは、「担当として取り組むべき通常の課題よりも『困難な課題』に取り組み、その解決に向けて、適切に対応した」という状態を指します。すなわち、「困難な課題」に取り組み、適切に対応することが、着眼点の行動が確実にとられる「優秀な職員」と評価されるために必要となります。

整理表<抜粋>

評語	評語の解説	評価要素
s	求められる行動が確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の模範となるなどの職務遂行状況である。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組み、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるような対応を行った。
a	求められる行動が確実にとられていた。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組み、その解決に向けて、適切に対応した。
b	求められる行動がおおむねとられていた。(通常)	担当として取り組むべき通常の課題について、その解決に向けて、適切に対応した。
c	求められる行動が最低限はとられていた。(できた場合もあったが、できなかったことの方が多いなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)	担当として取り組むべき通常の課題について、対応が遅れたり、不十分・不適切であることがやや多かった。
d	求められる行動が全くとられていなかった。	担当として取り組むべき通常の課題について、対応を怠ったり、不十分・不適切であることを繰り返した。

(注1)「困難な課題」の例

利害関係や制度が複雑に絡む課題。実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題。前例のない新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し など

(注2)「課題」の考え方

当初から認識・設定していたものに限らず、職務を行う中で期中に見直したり新たに認識・設定したものを含む。

(例) 50が通常求められる水準で、100は達成困難と考えられる場合、当初は50(担当として取り組むべき通常の課題)の達成を目指して職務を行った場合であっても、期中に抜本的な業務の効率化等を行い、100の達成を目指すことにした場合、又は、期末に振り返った時に100の達成が出来ていた場合、当該職員は「困難な課題」に取り組んだと言える。

2 業績評価について

業績評価は、職務遂行に当たり実際にあげた業績を評価するものであり、果たすべき役割として明確にした目標に対する達成度を基に、そのプロセスや質的水準も勘案し評価を行います。

各目標の評価(個別評語の付与)においては、評語の解説に従い、マイナス要因がほとんどなく目標を達成し、期待された成果をあげた場合はb、問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげた場合はa、マイナス要因が見られるなど、目標の達成が不十分であり、期待された成果水準に及ばなかった場合はcを付すこととなります。

後掲の整理表は能力評価を行う際に参照するものですが、業績評価を行う際にも、評価対象となる成果が「期待された成果」と「期待された以上の成果」のどちらに該当するのかの判断に当たっては、取り組んだ課題が「担当として取り組むべき通常の課題」であったのか、「担当として取り組むべき通常の課題よりも『困難な課題』」であったのかに留意してください。

整理表(一般行政・本省内部部局等・課長)

			評価項目・行動 / 着眼点						
評語	評語の解説	評価要素	評価項目	倫理	構想	判断	説明・調整	業務運営	組織統率・人材育成
			行動	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示す。	課の責任者として、適切な判断を行う。	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。	コスト意識を持って効率的に業務を進める。	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果をあげるとともに、部下の指導・育成を行う。
			着眼点	①責任感 ②公正性	①状況の構造的把握 ②基本方針・成果の明示	①最適な選択 ②適時の判断 ③リスク対応	①信頼関係の構築 ②折衝・調整 ③適切な説明	①先見性 ②効率的な業務運営 ③業務の見直し	①業務の割当て ②意思疎通と進捗管理 ③部下の成長支援
評価項目ごとの評価要素									
s	求められる行動が確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の模範となるなどの職務遂行状況である。	課として取り組むべき通常の課題よりも「 困難な課題 」に取り組む、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるような対応を行った。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って果敢に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行し、他の職員の模範となった。	困難な課題について、その解決に向けて、状況を的確に把握し、特に大きな成果をあげられるよう、対応方針や達成すべき成果を具体的に示した。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、採り得る選択肢を踏まえ、適時・最適な判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、説明・折衝・調整を行い、合意を形成した。	困難な課題について、その解決に向けて、特に効率的な業務遂行や、他の業務の抜本的な見直しにより、部下の負担を大幅に縮減した。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に業務を割当て、部下の指導・育成を行い、特に大きな成果をあげた。	
a	求められる行動が確実にとられていた。	課として取り組むべき通常の課題よりも「 困難な課題 」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応した。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って果敢に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	困難な課題について、その解決に向けて、状況を的確に把握し、適切な対応方針や達成すべき成果を具体的に示した。	困難な課題について、その解決に向けて、採り得る選択肢を踏まえ、適時・最適な判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に説明・折衝・調整を行い、合意を形成した。	困難な課題について、その解決に向けて、効率的な業務遂行や、他の業務の見直しにより、部下の負担を増やすことはなかった。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に業務を割当て、部下の指導・育成を行い、成果をあげた。	
b	求められる行動がおおむねとられていた。(通常)	課として取り組むべき通常の課題について、その解決に向けて、適切に対応した。	課として取り組むべき課題について、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	課として取り組むべき課題について、その解決に向けて、状況を的確に把握し、適切な方針や達成すべき成果を具体的に示した。	課として取り組むべき課題について、その解決に向けて、採り得る選択肢を踏まえ、適時・適切に判断を下した。	課として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切に説明・折衝・調整を行い、合意を形成した。	課として取り組むべき課題について、その解決に向けて、効率的に業務を行うとともに、業務の見直しや改善を進めた。	課として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切に業務を割当て、部下の指導・育成を行い、成果をあげた。	
c	求められる行動が最低限はとられていた。(できた場合もあったが、できなかったことの方が多いなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)	課として取り組むべき通常の課題について、 対応が遅れたり、不十分・不適切であることが多かった。	課として取り組むべき課題について、その解決に向けた対応が不十分であった。服務規律の遵守や、公正な職務遂行の点で、疑問のある行動がやや多く見られた。	課として取り組むべき課題について、方針を示すのが遅れたり、方針の内容が不適切であることがやや多く見られた。	課として取り組むべき課題について、判断が遅れたり、不適切な判断を行うことがやや多く見られた。	課として取り組むべき課題について、不適切な説明・折衝・調整を行うことがやや多く見られた。	課として取り組むべき課題について、前例にばかり倣い、業務の効率化や見直しを行わなかった。	課として取り組むべき課題について、業務の割当てや部下の指導・育成が不適切であったり、柔軟な働き方への理解が不十分であった。	
d	求められる行動が全くとられていなかった。	課として取り組むべき通常の課題について、 対応を怠ったり、不十分・不適切な対応を繰り返した。	課として取り組むべき課題について、その解決に向けた対応を怠った。服務規律の違反が認められた。公正な職務遂行を行わなかった。	課として取り組むべき課題について、方針を示さなかったり、方針の内容が不適切であることを繰り返した。	課として取り組むべき課題について、判断が遅れたり、不適切な判断を行うことを繰り返した。	課として取り組むべき課題について、説明・折衝・調整を怠ったり、不適切な説明等を繰り返した。	課として取り組むべき課題について、業務の効率化や見直しを行わないのみならず、本来不必要な作業を大量に部下に命じ、長時間の超過勤務を行わせた。	課として取り組むべき課題について、必要な業務の割当てや部下の指導・育成を怠ったり、柔軟な働き方への理解が全くなかった。	

※「困難な課題」・・・利害関係や制度が複雑に絡む課題。実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題。前例のない新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。 など

整理表(一般行政・本省内部部局等・室長)

評語	評語の解説	評価要素	評価項目・行動 / 着眼点						
			評価項目	倫理	企画・立案	判断	説明・調整	業務運営	組織統率・人材育成
			行動	国民全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行う。	担当業務の責任者として、適切な判断を行う。	担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成する。	コスト意識を持って効率的に業務を進める。	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果をあげるとともに、部下の指導・育成を行う。
着眼点	①責任感 ②公正性	①知識・情報収集 ②行政ニーズの反映 ③成果認識	①最適な選択 ②適時の判断 ③リスク対応	①信頼関係の構築 ②折衝・調整 ③適切な説明	①先見性 ②効率的な業務運営 ③業務の見直し	①業務の割当て ②意思疎通と進捗管理 ③部下の成長支援			
評価項目ごとの評価要素									
s	求められる行動が確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の模範となるなどの職務遂行状況である。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「 困難な課題 」に取り組む、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるような対応を行った。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って果敢に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行し、他の職員の模範となった。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、情報収集を幅広く行い、行政ニーズを把握し、複数の選択肢の中から適切な対応方針を企画・立案した。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、採り得る選択肢を踏まえ、適時・最適な判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、説明・折衝・調整を行い、合意を形成した。	困難な課題について、その解決に向けて、特に効率的な業務遂行や、他の業務の抜本的な見直しにより、部下の負担を大幅に縮減した。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に業務を割当て、部下の指導・育成を行い、特に大きな成果をあげた。	
a	求められる行動が確実にとられていた。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「 困難な課題 」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応した。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って果敢に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	困難な課題について、その解決に向けて、情報収集を幅広く行い、行政ニーズを把握し、複数の選択肢の中から適切な対応方針を企画・立案した。	困難な課題について、その解決に向けて、採り得る選択肢を踏まえ、適時・最適な判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に説明・折衝・調整を行い、合意を形成した。	困難な課題について、その解決に向けて、効率的な業務遂行や、他の業務の見直しにより、部下の負担を増やすことはなかった。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に業務を割当て、部下の指導・育成を行い、成果をあげた。	
b	求められる行動がおおむねとられていた。(通常)	担当として取り組むべき通常の課題について、その解決に向けて、適切に対応した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、情報収集を幅広く行い、行政ニーズを把握し、複数の選択肢の中から適切な対応方針を企画・立案した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、採り得る選択肢を踏まえ、適時・適切に判断を下した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切に説明・折衝・調整を行い、合意を形成した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、効率的に業務を行うとともに、業務の見直しや改善を進めた。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切に業務を割当て、部下の指導・育成を行い、成果をあげた。	
c	求められる行動が最低限はとられていた。(できた場合もあったが、できなかったことの方が多いなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)	担当として取り組むべき通常の課題について、 対応が遅れたり、不十分・不適切であることがやや多かった。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けた対応が不十分であった。服務規律の遵守や、公正な職務遂行の点で、疑問のある行動がやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、情報収集が遅れたり、不適切な対応方針を企画・立案することがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、判断が遅れたり、不適切な判断を行うことがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、不適切な説明・折衝・調整を行うことがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、前例にばかり倣い、業務の効率化や見直しを行わなかった。	担当として取り組むべき課題について、業務の割当てや部下の指導・育成が不適切であったり、柔軟な働き方への理解が不十分であった。	
d	求められる行動が全くとられていなかった。	担当として取り組むべき通常の課題について、 対応を怠ったり、不十分・不適切な対応を繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けた対応を怠った。服務規律の違反が認められた。公正な職務遂行を行わなかった。	担当として取り組むべき課題について、情報収集や対応方針の企画・立案を怠ったり、不適切な対応方針を企画・立案することを繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、判断が遅れたり、不適切な判断を行うことを繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、説明・折衝・調整を怠ったり、不適切な説明等を繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、業務の効率化や見直しを行わないのみならず、本来不必要な作業を大量に部下に命じ、長時間の超過勤務を行わせた。	担当として取り組むべき課題について、必要な業務の割当てや部下の指導・育成を怠ったり、柔軟な働き方への理解が全くなかった。	

※「困難な課題」・・・利害関係や制度が複雑に絡む課題。実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題。前例のない新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。 など

整理表(一般行政・本省内部部局等・課長補佐)

			評価項目・行動 / 着眼点						
評語	評語の解説	評価要素	評価項目	倫理	企画・立案、事務事業の実施	判断	説明・調整	業務遂行	部下の育成・活用
			行動	国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担う。	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行う。	担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行う。	段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。	部下の指導、育成及び活用を行う。
			着眼点	①責任感 ②公正性	①知識・情報収集 ②事務事業の実施 ③成果認識	①役割認識 ②適切な判断	①信頼関係の構築 ②説明 ③交渉	①段取り ②柔軟性 ③業務改善	①作業の割り振り ②部下の育成
評価項目ごとの評価要素									
s	求められる行動が確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の模範となるなどの職務遂行状況である。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「 困難な課題 」に取り組む、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるような対応を行った。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行し、他の職員の模範となった。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、情報収集を幅広く行い、複数の選択肢の中から適切な対応方針を企画・立案した。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、説明・調整を行い、着地点を見出した。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、段取りを整え、効率的に対応するとともに、他に担当する業務についても抜本的な改善に取り組んだ。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、作業を割り振り、部下の指導・育成を行った。	
a	求められる行動が確実にとられていた。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「 困難な課題 」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応した。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	困難な課題について、その解決に向けて、情報収集を幅広く行い、複数の選択肢の中から適切な対応方針を企画・立案した。	困難な課題について、その解決に向けて、適切な判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に説明・調整を行い、着地点を見出した。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に段取りを整え、効率的に対応するとともに、他に担当する業務についても改善に取り組んだ。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に作業を割り振り、部下の指導・育成を行った。	
b	求められる行動がおおむねとられていた。(通常)	担当として取り組むべき通常の課題について、その解決に向けて、適切に対応した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、情報収集を幅広く行い、複数の選択肢の中から適切な対応方針を企画・立案した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切に判断を下した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切に説明・調整を行った。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切に段取りを整え、業務の効率化や改善に取り組んだ。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切に作業を割り振り、部下の指導・育成を行った。	
c	求められる行動が最低限はとられていた。(できた場合もあったが、できなかったことの方が多いなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)	担当として取り組むべき通常の課題について、 対応が遅れたり、不十分・不適切であることがやや多かった。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けた対応が不十分であった。服務規律の遵守や、公正な職務遂行の点で、疑問のある行動がやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、情報収集や対応方針の企画・立案が遅れたり、不適切であることがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、不適切な判断を行うことがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、不適切な説明・調整を行うことがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、段取りが悪く、業務の効率化や改善も行わなかった。	担当として取り組むべき課題について、作業の割り振りや部下の指導・育成が不適切であった。	
d	求められる行動が全くとられていなかった。	担当として取り組むべき通常の課題について、 対応を怠ったり、不十分・不適切な対応を繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けた対応を怠った。服務規律に違反が認められた。公正な職務遂行を行わなかった。	担当として取り組むべき課題について、情報収集や対応方針の企画・立案を怠ったり、不適切な対応方針を企画・立案することを繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、不適切な判断を繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、説明・調整を怠ったり、不適切な説明・調整を行うことを繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、段取りが極めて悪く、業務の効率化や改善を行わないのみならず、場当たりの対応や不必要な作業を繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、必要な作業の割り振りや部下の指導・育成を怠ったり、部下の服務規律面での問題を放置した。	

※「困難な課題」・・・利害関係や制度が複雑に絡む課題。実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題。前例のない新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。 など

整理表(一般行政・本省内部部局等・係長)

			評価項目・行動 / 着眼点					
評語	評語の解説	評価要素	評価項目	倫理	課題対応	協調性	説明	業務遂行
			行動	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応する。	上司・部下等と協力的な関係を構築する。	担当する事案について分かりやすい説明を行う。	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行する。
着眼点	①責任感 ②公正性	①知識・情報収集 ②問題点の把握 ③対応策の検討	①協調性 ②指示・指導の理解	①説明 ②相手の話の理解	①計画性 ②正確性 ③粘り強さ ④部下の育成			
評価項目ごとの評価要素								
s	求められる行動が確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の模範となるなどの職務遂行状況である。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「 困難な課題 」に取り組む、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるような対応を行った。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行し、他の職員の模範となった。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、必要十分な情報・専門的知識・技術を習得した。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、複雑な内容であっても、上司の指示・指導を正しく理解し、関係者と協力的な関係を構築した。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、関係者の複雑な意見・要望についても正確に理解し、適切に説明を行った。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、部下の指導・育成もしながら、粘り強く、計画的に、正確に遂行した。	
a	求められる行動が確実にとられていた。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「 困難な課題 」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応した。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	困難な課題について、その解決に向けて、必要十分な情報・専門的知識・技術を習得し、適切に対応した。	困難な課題について、その解決に向けて、複雑な内容であっても、上司の指示・指導を正しく理解し、関係者と協力的な関係を構築した。	困難な課題について、その解決に向けて、関係者の複雑な意見・要望についても正確に理解し、適切に説明を行った。	困難な課題について、その解決に向けて、部下の指導・育成もしながら、粘り強く、計画的に、正確に遂行した。	
b	求められる行動がおおむねとられていた。(通常)	担当として取り組むべき通常の課題について、その解決に向けて、適切に対応した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、必要十分な情報・専門的知識・技術を習得し、適切に対応した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、上司の指示・指導を正しく理解し、関係者と協力的な関係を構築した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、関係者の意見・要望を正確に理解し、適切に説明を行った。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、粘り強く、計画的に、正確に遂行した。	
c	求められる行動が最低限はとられていた。(できた場合もあったが、できなかったことの方が多しなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)	担当として取り組むべき通常の課題について、 対応が遅れたり、不十分・不適切であることがやや多かった。	担当として取り組むべき課題について、責任を持って遂行する努力が不十分であった。服務規律の遵守や、公正な職務遂行の点で、疑問のある行動がやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、情報・専門的知識・技術の習得が不十分であったり、不適切に対応することがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、上司の指示・指導の理解、関係者との協力関係の構築が不十分であった。	担当として取り組むべき課題について、関係者の意見・要望の理解が不十分であり、不適切な説明を行うことがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、計画性や正確性、粘り強さが十分でないことや、部下の指導・育成を怠ることがやや多く見られた。	
d	求められる行動が全くとられていなかった。	担当として取り組むべき通常の課題について、 不十分・不適切な対応を繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、責任を持って遂行する努力を怠った。服務規律に違反が認められた。公正な職務遂行を行わなかった。	担当として取り組むべき課題について、情報・専門的知識・技術の習得を怠ったり、不適切に対応することを繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、上司の指示・指導の理解、関係者との協力関係の構築がほとんどできていなかった。	担当として取り組むべき課題について、関係者の意見・要望を理解しないまま、不適切な説明を行うことを繰り返していた。	担当として取り組むべき課題について、計画性や正確性、粘り強さがほとんど見られず、部下を指導・育成することも全くなかった。	

※「困難な課題」・・・利害関係や制度が複雑に絡む課題。実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題。前例のない新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。 など

整理表(一般行政・本省内部部局等・係員)

評語	評語の解説	評価要素	評価項目・行動 / 着眼点				
			評価項目	倫理	知識・技術	コミュニケーション	業務遂行
			行動	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	業務に必要な知識・技術を習得する。	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。	意欲的に業務に取り組む。
着眼点	①責任感 ②公正性	①情報の整理 ②知識習得	①指示・指導の理解 ②情報の伝達 ③誠実な対応 ④上司への報告	①積極性 ②正確性 ③迅速な作業 ④粘り強さ			
評価項目ごとの評価要素							
s	求められる行動が確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の模範となるなどの職務遂行状況である。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「 困難な課題 」に取り組み、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるような対応を行った。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行し、他の職員の模範となった。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、必要十分な情報・知識・技術を収集・整理・習得した。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、複雑な情報についても伝達・報告等を適時・適切に行なった。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、粘り強く積極的に取り組み、正確・迅速に遂行した。	
a	求められる行動が確実にとられていた。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「 困難な課題 」に取り組み、その解決に向けて、適切に対応した。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	困難な課題について、その解決に向けて、必要十分な情報・知識・技術を収集・整理・習得した。	困難な課題について、その解決に向けて、複雑な情報についても伝達・報告等を適時・適切に行なった。	困難な課題について、その解決に向けて、粘り強く積極的に取り組み、正確・迅速に遂行した。	
b	求められる行動がおおむねとられていた。 (通常)	担当として取り組むべき通常の課題について、その解決に向けて、適切に対応した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、必要十分な情報・知識・技術を収集・整理・習得した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、情報の伝達・報告等を適時・適切に行なった。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、粘り強く積極的に取り組み、正確・迅速に遂行した。	
c	求められる行動が最低限はとられていた。(できた場合もあったが、できなかったことの方が多しなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)	担当として取り組むべき通常の課題について、 対応が遅れたり、不十分・不適切であることがやや多かった。	担当として取り組むべき課題について、責任を持って遂行する努力が不十分であった。服務規律の遵守や、公正な職務遂行に疑問のある行動がやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、情報・知識・技術の収集・整理・習得が不十分であった。	担当として取り組むべき課題について、情報の伝達・報告が遅れたり、不適切であることがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、粘り強さ、積極性や正確性・迅速性が十分でないことがやや多く見られた。	
d	求められる行動が全くとられていなかった。	担当として取り組むべき通常の課題について、 対応を怠ったり、不十分・不適切な対応を繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、責任を持って遂行する努力を怠った。服務規律に違反が認められた。公正な職務遂行を行わなかった。	担当として取り組むべき課題について、情報・知識・技術の収集・整理・習得をほとんど行わなかった。	担当として取り組むべき課題について、情報の伝達・報告等を怠ったり、不適切な伝達・報告等を行うことを繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、粘り強さ、積極性や正確性・迅速性がほとんど見られなかった。	

※「困難な課題」・・・利害関係や制度が複雑に絡む課題。実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題。前例のない新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。 など

評語別行動事例(一般行政・本省内部部局等・課長)

(参考資料)

		評価項目・行動 / 着眼点							
評語	評語の解説	評価要素	評価項目	倫理	構想	判断	説明・調整	業務運営	組織統率・人材育成
			行動	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示す。	課の責任者として、適切な判断を行う。	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。	コスト意識を持って効率的に業務を進める。	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。
着眼点	①責任感 ②公正性	①状況の構造的把握 ②基本方針・成果の明示	①最適な選択 ②適時の判断 ③リスク対応	①信頼関係の構築 ②折衝・調整 ③適切な説明	①先見性 ②効率的な業務運営 ③業務の見直し	①業務の割当て ②意思疎通と進捗管理 ③部下の成長支援			
評価項目ごとの行動事例									
s	求められる行動が確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の間規範となるなどの職務遂行状況である。	課として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組み、その解決に向けて、適切に対応し、特に大きな成果をあげた。	★多くの関係団体・機関が絡むため、これまで十分な検討がされていなかったX戦略について、成果水準を自ら高く設定し、責任を持って果敢に取り組むとともに、国家公務員としての模範的な行動が表彰され、他の職員の業務遂行に好影響があった。	★反対意見が多く、長らく行き詰っていたX計画の策定に向けて、地域の実情、関係団体・機関の主張等も踏まえた、具体的かつ有効な対応方針を打ち出し、事態の打開につながった。	★長年にわたり関係者間の意見が対立し、進展がほとんど期待できなかったX政策の見直しについて、合意形成に向けて、必要な論点を見落とすことなく、迅速かつ適切な判断を積み重ね、事態の打開につながった。	★多くの関係者間で意見が対立し、意見集約の旨意がまったく立っていない新規X施策での議論において、背景や利害関係を再整理し、粘り強く調整を重ねて一致し得る点を見出し、特に大きな付加価値を生み出す合意に至った。	★制度が複雑に絡み調整が難航する中でX政策の改正を実現したが、課全体の業務を大きく見直し、効率化を図った結果、部下の超過勤務時間を大幅に縮減した。	★これまで前例踏襲ありきで実施してきた業務について、この業務から得られる成果や費用対効果を踏まえた検討を重ね、事後処理対策も整理したうえで廃止するなど、業務改善に積極的に取り組んだ結果、部下の超過勤務時間を大幅に縮減した。	★利害関係が複雑で、極めて難しいとされていたX制度の見直しに当たり、多くの調整作業が発生する中、部下それぞれの能力向上に資するよう業務を割当て、部下のコンディションにも配慮しつつ、適切に指導・育成を行い、部下の能力を向上させつつ課内のチームワークを高め、見直しを実現し、特に大きな成果をあげた。
a	求められる行動が確実にとられていた。	課として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組み、その解決に向けて、適切に対応した。	★多くの関係団体・機関が絡むため、これまで十分な検討がされていなかったY戦略について、成果水準を自ら高く設定し、責任を持って果敢に取り組んだ。	★多くの利害関係が絡み、具体化が進んでいなかったY計画の策定について、それぞれの利害が一致し得る点を整理し、具体的かつ有効な対応方針を打ち出した。	★多くの意見があり收拾が付かなかったY政策の見直しについて、時間的に余裕のない状況においても、期限内の合意形成に向けて、必要な論点を見落とすことなく、適切な判断を積み重ねた。	★関係者間で意見が分かれ、意見集約の難航が予想された新規Y政策での議論において、粘り強く調整を重ね、合意に至った。	★複雑に絡む制度の調整を行ってY政策の改正を実現したが、余裕を持って準備を進めた結果、部下の超過勤務時間を増やすことはなかった。	★課内業務全般について、これまでの成果を振り返り、重要度の低い業務の将来性を見据えた上で廃止するなど、業務改善を進めた結果、部下の超過勤務時間を縮減した。	★多くの利害関係者が存在するY制度の見直しに当たり、部下それぞれ能力向上に資するよう業務を割当て、部下のコンディションにも配慮しつつ、適切に指導を行い、部下の能力を向上させつつ、見直しを実現した。
b	求められる行動がおおむねとられていた。	課として取り組むべき通常の課題について、その解決に向けて、適切に対応した。	★Z戦略の取りまとめに向けて、自らが責任者であるとの自覚を持って適切に対処した。	★Z計画の策定に向けて、関係者のニーズの変化を適切に把握し、具体的なかつ有効な対応方針を示した。	★Z政策の見直しに当たり、期限内の合意形成に向けて、関係各所に与える影響も考慮した上で、適切に判断を下した。	★関係者間で様々な意見がある中、新規Z施策での意見の集約に向けて、丁寧かつ冷静に調整を進め、一定の結論を得た。	★Z政策の改正に当たり、余裕を持って効率的に準備を行ったほか、課内の従来業務の合理化を進めた。	★課内業務全般について、これまでの作業量や成果を振り返り、作業手順の工夫改善による効率化を進めるなど、業務改善を進めた。	★Z制度の見直しに当たり、多くの作業を要する中、部下の能力に応じて業務配分を行い、また、部下のコンディションにも配慮しつつ、的確な指導により、見直しを実現した。 ★日頃から適正文書管理の重要性を指導するとともに、行政文書の管理に関する研修を部下に積極的に受講させた。 ★日常的なコミュニケーションにより部下との信頼関係を構築し、ハラスメント防止に努めた。
c	求められる行動が最低限はとられていた。(できた場合もあったが、できなかったことの方が多いため、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)	課として取り組むべき通常の課題について、対応が遅れたり、不十分・不適切であることがやや多かった。	★Z戦略の取りまとめに当たり、自らが責任者であるとの自覚が足りず、意見集約に向けた取組が不十分であった。	★Z計画に関するニーズの変化を受け、速やかに計画案を再検討する必要があるにもかかわらず、検討の開始と対応方針の提示が遅れた。	★Z政策の見直しに当たり、考えられる選択肢について十分な検討を行わないまま判断を行ったため、後に関係者を巻き込んだ見直しが必要になった。	★新規Z施策について、拙速に議論を進めた結果、調整が難航し、意見集約が想定よりも大幅に遅れた。	★Z政策の改正により、作業量が大きく増加したにもかかわらず、必要性の乏しい従来業務の見直しを行わず、部下の超過勤務時間が大幅に増えた。	★作業量に見合った成果が出ているとはいえ、難しい業務について、見直すことなく前例に従って漫然と作業させた。	★Z制度の見直しに当たり、部下のコンディションを考慮せずに業務配分を行い、指導の内容も曖昧であることが多く、課員の士気が低下した。 ★課内で発生したハラスメントを認識したが、監督者としての対応が遅れていた。 ★女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方を推進する意識が足りず、部下の孤立支援制度の利用、休暇取得、テレワークやフレックスタイム制の活用等に関して、足を引っ張るような発言があった。
d	求められる行動が全くとられていなかった。	課として取り組むべき通常の課題について、対応を怠ったり、不十分・不適切な対応を繰り返した。	★Z戦略の取りまとめに当たり、自らが責任者であるとの自覚に欠け、意見集約に向けた取組を行わなかった。 ★ハラスメントにより、部下のモチベーションを低下させた。	★Z計画に関するニーズの変化を受け、速やかに再検討する必要があるにもかかわらず、何らの検討も行わず、対応方針を示さなかった。	★Z政策の見直しに当たり、慎重な検討が求められる点についても、情報を十分に集めないまま判断することを繰り返し、関係者を混乱させた。	★新規Z施策について、様々な意見がある中で強引な調整を繰り返し、関係者との信頼関係を損ねた結果、意見集約に至らず、何らの成果も出せなかった。	★Z政策の改正に当たり、まったく本質的ではない事項について大量の作業を命じ、部下に長時間の超過勤務を行わせた。	★業務を進めるに当たり、具体的指示や優先順位を示さないまま大量の作業を命じ、部下に長時間の超過勤務を行わせた。	★Z制度の見直しに当たり、特定の職員に過重な負担をかけるような業務配分を行い、当該職員が心身の不調を訴えても、対応することなく放置した。 ★行政文書の管理に関する研修を特段の理由なく部下に受講させなかった。 ★課内で発生したハラスメントを認識していたが、監督者として対処しなかった。 ★女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方を推進する意識に欠け、部下の孤立支援制度の利用、休暇取得、テレワークやフレックスタイム制の活用等の申請について、正当な理由なく認めないことがあった。

※この「評語別行動事例」は、一般的と考えられる職場を想定した上で、便宜的に参考例をお示ししたものです。各府省等における個別の事情を勘案し、適切な対応をお願いいたします。

※「困難な課題」・・・利害関係や制度が複雑に絡む課題。実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題。前例のない新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。など

評語別行動事例(一般行政・本省内部部局等・室長)

(参考資料)

		評価項目・行動 / 着眼点							
評語	評語の解説	評価要素	評価項目	倫理	企画・立案	判断	説明・調整	業務運営	組織統率・人材育成
			行動	国民全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行う。	担当業務の責任者として、適切な判断を行う。	担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成する。	コスト意識を持って効率的に業務を進める。	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。
着眼点	①責任感 ②公正性	①知識・情報収集 ②行政ニーズの反映 ③成果認識	①最適な選択 ②適時の判断 ③リスク対応	①信頼関係の構築 ②折衝・調整 ③適切な説明	①先見性 ②効率的な業務運営 ③業務の見直し	①業務の割当て ②意思疎通と進捗管理 ③部下の成長支援			
評価項目ごとの行動事例									
s	求められる行動が確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の模範となるなどの職務遂行状況である。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応し、特に大きな成果を挙げた。	★多くの関係団体・機関の利害が錯綜し、今後数年間は意見の集約はできないと考えられていたX案件について、成果水準を自ら高く設定し、責任を持って果敢に取り組んだ。また、国家公務員としての模範的な行動が表彰され、他の職員の業務遂行に好影響があった。	★反対意見が多く、長らく行き詰っていたX計画の策定に向けて、地域の実情、関係団体・機関の主張等を収集・整理し、具体的かつ有効な対応方針を企画・立案し、事態の打開につながった。	★長年にわたり関係者間の意見が対立し、進展がほとんど期待できなかったX案件について、合意形成に向けて、検討が必要な論点を見落とすことなく、迅速かつ適切な判断を積み重ね、事態の打開につながった。	★多くの関係者間で意見が対立し、意見集約の旨意がまったく立っていないX案件について、背景や利害関係を再整理し、粘り強く調整を重ねて一致し得る点を見出し、特に大きな付加価値を生み出す合意に至った。	★制度が複雑に絡み調整が難航する中でX政令の改正を実現したが、担当業務を大きく見直し、効率化を図った結果、部下の超過勤務時間を大幅に縮減した。 ★これまで前例踏襲ありきで実施してきた業務について、この業務から得られる成果や費用対効果を踏まえた検討を重ね、事後処理対策も整理したうえで廃止するなど、業務改善に積極的に取り組んだ結果、部下の超過勤務時間を大幅に縮減した。	★利害関係が複雑で、極めて難しいとされていたX制度の見直しに当たり、多くの調整作業が発生する中、部下それぞれの能力向上に資するよう業務を割当て、部下のコンディションにも配慮しつつ、適切に指導・育成を行い、部下の能力を向上させつつチームワークを高め、見直しを実現し、特に大きな成果をあげた。	
a	求められる行動が確実にとられていた。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応した。	★多くの関係団体・機関が絡むため、これまで十分な検討がされていなかったY案件について、成果水準を自ら高く設定し、責任を持って果敢に取り組んだ。	★多くの利害関係が絡み、具体化が進んでいなかったY計画の策定について、様々な意見・情報を収集・整理し、具体的かつ有効な対応方針を企画・立案した。	★多くの意見があり收拾が付かなかったY案件について、時間的に余裕のない状況においても、期限内の合意形成に向けて、必要な論点を見落とすことなく、適切な判断を積み重ねた。	★関係者間で意見が分かれ、意見集約の難航が予想された新規Y施策について、粘り強く調整を重ね、合意に至った。	★複雑に絡む制度の調整を行ってY政令の改正を実現したが、余裕を持って準備を進めた結果、部下の超過勤務時間を増やすことはなかった。 ★担当業務全般について、これまでの成果を振り返り、重要度の低い業務の将来性を見据えた上で廃止するなど、業務改善を進めた結果、部下の超過勤務時間を縮減した。	★多くの利害関係者が存在するY案件の見直しに当たり、部下それぞれの能力向上に資するよう業務を割当て、部下のコンディションにも配慮しつつ、適切に指導を行い、部下の能力を向上させつつ、見直しを実現した。	
b	求められる行動がおおむねとられていた。	担当として取り組むべき通常の課題について、その解決に向けて、適切に対応した。	★Z案件について、自らが責任者であるとの自覚を持って適切に対処した。	★Z計画の策定に向けて、関係者のニーズの変化を適切に把握し、具体的かつ有効な対応方針を企画・立案した。 ★業務のスリム化など、合理的かつ効率的な業務の遂行の実現に留意した具体的な方針を示した。	★Z案件への対応に当たり、期限内の合意形成に向けて、関係各所に与える影響も考慮した上で、適切に判断を下した。	★関係者間で様々な意見がある中、新規Z施策についての意見の集約に向けて、丁寧かつ冷静に調整を進め、一定の結論を得た。	★Z政令の改正に当たり、余裕を持って効率的に準備を行ったほか、担当する従来業務の合理化を進めた。 ★担当業務全般について、これまでの作業量や成果を振り返り、作業手順の工夫改善による効率化を進めるなど、業務改善を進めた。	★Z案件の見直しに当たり、多くの作業を要する中、部下の能力に応じて業務配分を行い、また、部下のコンディションにも配慮しつつ、的確な指導により、見直しを実現した。 ★日頃から適正な文書管理の重要性を指導するとともに、行政文書の管理に関する研修を部下に積極的に受講させた。 ★日常的なコミュニケーションにより部下との信頼関係を構築し、ハラスメント防止に努めた。	
c	求められる行動が最低限はとられていた。(できた場合もあったが、できなかったことの方が多しなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)	担当として取り組むべき通常の課題について、対応が遅れたり、不十分・不適切であることがやや多かった。	★Z案件への対応に当たり、自らが担当であるとの自覚が足りず、意見集約に向けた取組が不十分であった。	★Z計画に関するニーズの変化を受け、速やかに計画案を再検討する必要があるにもかかわらず、検討の開始と対応方針の立案が遅れた。	★Z案件への対応に当たり、考えられる選択肢について十分な検討を行わないまま判断を行ったため、後に関係者を巻き込んだ見直しが必要になった。	★新規Z施策について、拙速に議論を進めた結果、調整が難航し、意見集約が想定よりも大幅に遅れた。	★Z政令の改正により、業務量が大きく増加したにもかかわらず、必要性の乏しい従来業務の見直しを行わず、部下の超過勤務時間が大幅に増えた。 ★作業量に見合った成果が出ているとは言い難い業務について、見直すことなく前例に従って漫然と作業させた。	★Z案件の見直しに当たり、部下のコンディションを考慮せずに業務配分を行い、指導の内容も曖昧であることが多く、課員の士気が低下した。 ★担当内で発生したハラスメントを認識したが、監督者としての対応が遅れていた。 ★女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方を推進する意識が足りず、部下の高立支援制度の利用、休暇取得、テレワークやフレックスタイム制の活用等に関して、足を引っ張るような発言があった。	
d	求められる行動が全くとられていなかった。	担当として取り組むべき通常の課題について、対応を怠ったり、不十分・不適切な対応を繰り返した。	★Z戦略を取りまとめるに当たり、自らが責任者であるとの自覚に欠け、意見集約に向けた取組を行わなかった。 ★ハラスメントにより、部下のモチベーションを低下させた。	★Z計画に関するニーズの変化を受け、速やかに再検討する必要があるにもかかわらず、何らの検討も行わず、対応方針を立案しなかった。	★Z案件への対応に当たり、重要な検討が求められる点についても、情報を十分に集めないまま判断することを繰り返し、関係者を混乱させた。	★新規Z施策について、様々な意見が出る中で強引な調整を繰り返し、関係者との信頼関係を損ねた結果、意見集約に至らず、何らの成果も出せなかった。	★Z政令の改正に当たり、まったく本質的ではない事項について大量の作業を命じ、部下に長時間の超過勤務を行わせた。 ★業務を進めるに当たり、具体的な指示や優先順位を示さないまま大量の作業を命じ、部下に長時間の超過勤務を行わせた。	★Z案件の見直しに当たり、特定の職員に過重な負担をかけるような業務配分を行い、当該職員が心身の不調を訴えても、対応することなく放置した。 ★行政文書の管理に関する研修を特段の理由なく部下に受講させなかった。 ★担当内で発生したハラスメントを認識していたが、監督者として対処しなかった。 ★女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方を推進する意識に欠け、部下の高立支援制度の利用、休暇取得、テレワークやフレックスタイム制の活用等の申請について、正当な理由なく認めないことがあった。	

※この「評語別行動事例」は、一般的と考えられる職場を想定した上で、便宜的に参考例をお示ししたものです。各府省等における個別の事情を勘案し、適切な対応をお願いいたします。

※「困難な課題」・・・利害関係や制度が複雑に絡む課題。実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題。前例のない新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。など

評語別行動事例(一般行政・本省内部部局等・課長補佐)

(参考資料)

		評価項目・行動 / 着眼点							
評語	評語の解説	評価要素	評価項目	倫理	企画・立案、事務事業の実施	判断	説明・調整	業務遂行	部下の育成・活用
			行動	国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の業務の中核を担う。	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行う。	担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行う。	段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。	部下の指導、育成及び活用を行う。
			着眼点	①責任感 ②公正性	①知識・情報収集 ②事務事業の実施 ③成果認識	①役割認識 ②適切な判断	①信頼関係の構築 ②説明 ③交渉	①段取り ②柔軟性 ③業務改善	①作業の割り振り ②部下の育成
評価項目ごとの行動事例									
s	求められる行動が確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の様となるなどの職務遂行状況である。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応し、特に大きな成果を挙げた。	★多くの関係団体・機関の利害が錯綜し、今後数年間は意見の集約はできないと考えられていたX案件について、成果水準を自ら高く設定し、責任を持って果敢に取り組んだ。また、国家公務員としての模範的な行動が表彰され、他の職員の仕事遂行に好影響があった。	★反対意見が多く、長らく行き詰っていたX計画の策定に向けて、地域の実情、関係団体・機関の主張等を収集・整理し、上司の方針に沿った、具体的なかつ有効な対応方針を立案し、事態の打開につながった。	★長年にわたり関係者間の意見が対立し、進展がほとんど期待できなかったX案件について、前例がない中、上司の判断も仰ぎつつ、率先して情報収集等に取り組む、合意形成に向けて適切な判断を積み重ね、事態の打開につながった。	★多くの関係者間で意見が対立し、意見集約の目途がまったく立っていないなか、新規Y施策について、関係者の主張の背景を理解し論点を明確にした上で、粘り強く説明・調整を行い、特に大きな付加価値を生み出す合意に至った。	★制度が複雑に絡み調整の難航が予想されたX政令の改正に当たり、適切に段取りを整えるとともに、担当業務を大きく見直す業務改善に取り組む、効率的に進め、特に大きな成果をあげた。	★利害関係が複雑で、極めて難しいとされていたX案件の見直しに当たり、多くの調整作業が発生する中、部下のコンディションにも配慮しつつ、適切に作業の割り振りや指導・育成を行い、チームを効果的に機能させ、特に大きな成果をあげた。	
a	求められる行動が確実にとられていた。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応した。	★多くの関係団体・機関が絡むため、これまで十分な検討がされていなかったY案件について、成果水準を自ら高く設定し、責任を持って果敢に取り組んだ。	★多くの利害関係が絡み、具体化が進んでいなかったY計画の策定について、様々な意見・情報を収集・整理し、上司の方針に沿った、具体的なかつ有効な対応方針を立案した。	★多くの意見があり收拾が付かなかったY案件について、時間的に余裕がない状況においても、上司の判断も仰ぎつつ、率先して情報収集等に取り組む、合意形成に向けて適切な判断を積み重ねた。	★関係者間で意見が分かれ、意見集約の難航が予想された新規Y施策について、論点を明確にした上で、粘り強く説明・調整を行い、合意に至った。	★複雑に絡む制度の調整が必要なX政令の改正に当たり、事前にスケジュールを示しつつ、簡略化できる手順を見直すなど、効率的に進めた。	★多くの利害関係者が存在するY案件の見直しに当たり、非常に繁忙な状況でも、部下のコンディションにも配慮しつつ、適切に作業の割り振りや指導・育成を行い、チームを効果的に機能させた。	
b	求められる行動がおおむねとられていた。	担当として取り組むべき通常の課題について、その解決に向けて、適切に対応した。	★Z案件について、自らが担当であるとの自覚を持って適切に対処した。	★Z計画の策定に向けて、関係者のニーズの変化を適切に把握し、上司の方針に沿った、具体的なかつ有効な対応方針を企画・立案した。	★Z案件への対応に当たり、上司の判断も仰ぎつつ、率先して情報収集等に取り組む、合意形成に向けて、適切に判断を下した。	★関係者間で様々な意見がある中、新規Z施策についての意見の集約に向けて、論点を明確にした上で、丁寧かつ冷静に説明・調整を行った。	★Z政令の改正に当たり、あらかじめ起こり得る問題を予測し、これに対応する事態も想定した段取りを組み進めた。	★Z案件の見直しに当たり、多くの作業を要する中、部下のコンディションに配慮し、適切に作業の割り振りや指導・育成を行い、チームを効果的に機能させた。 ★日頃より適正文書管理の重要性を指導するとともに、行政文書の管理に関する研修を部下に積極的に受講させた。	
c	求められる行動が最低限にとられていた。(できた場合もあったが、できなかったことの方が多いため、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)	担当として取り組むべき通常の課題について、対応が遅れたり、不十分・不適切であることがやや多かった。	★Z案件への対応に当たり、自らが担当であるとの自覚が足りず、意見集約に向けた取組が不十分であった。	★Z計画に関するニーズの変化を受け、速やかに計画案を再検討する指示を受けたにもかかわらず、検討の開始と対応方針の立案が遅れた。	★Z案件への対応に当たり、自らの役割は認識していたものの、判断の内容が不適切で、上司に軌道修正を指示されることがやや多く見られた。	★新規Z施策について、関係者の主張を正確に理解しないまま拙速に議論を進めた結果、進捗が想定よりも大幅に遅れた。	★Z政令の改正に当たり、作業を進める上での展開の見通しが甘く、問題が発生した際に、柔軟に対応することができず、進捗が想定よりも遅れた。	★Z案件の見直しに当たり、部下のコンディションを考慮せずに作業の割り振りを行い、指導の内容も曖昧であることが多く、部下の士気が低下した。 ★担当内で発生したハラスメントを認識したが、監督者としての対応が遅れていた。	
d	求められる行動が全くとられていなかった。	担当として取り組むべき通常の課題について、対応を怠ったり、不十分・不適切な対応を繰り返した。	★Z案件への対応に当たり、自らが担当であるとの自覚に欠け、意見集約に向けた取組を行わなかった。 ★ハラスメントにより、担当内のモチベーションを低下させた。	★Z計画に関するニーズの変化を受け、速やかに再検討する指示を受けたにもかかわらず、何らの検討も行わず、対応方針を立案しなかった。	★Z案件への対応に当たり、上司の方針に従わず、自分勝手な判断を繰り返したことで、業務の遂行に著しい支障を来した。	★新規Z施策について、関係者に対し非論理的な説明を繰り返した結果、議論がまったく前に進まなかった。	★Z政令の改正に当たり、問題発生時の想定を何らしておらず、対応を部下に丸投げするなど、補佐としての対応を怠った。	★Z案件の見直しに当たり、特定の部下に過重な負担をかけるような作業の割り振りを行い、必要な指導も怠った。 ★行政文書の管理に関する研修を特段の理由なく部下に受講させなかった。 ★担当内で発生したハラスメントを認識していたが、監督者として対処しなかった。	

※この「評語別行動事例」は、一般的と考えられる職場を想定した上で、便宜的に参考例をお示ししたものです。各府省等における個別の事情を勘案し、適切な対応をお願いします。

※「困難な課題」・・・利害関係や制度が複雑に絡む課題。実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題。前例のない新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。など

評語別行動事例(一般行政・本省内部部局等・係長)

(参考資料)

			評価項目・行動 / 着眼点					
評語	評語の解説	評価要素	評価項目	倫理	課題対応	協調性	説明	業務遂行
			行動	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応する。	上司・部下等と協力的な関係を構築する。	担当する事案について分かりやすい説明を行う。	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行する。
			着眼点	①責任感 ②公正性	①知識・情報収集 ②問題点の把握 ③対応策の検討	①協調性 ②指示・指導の理解	①説明 ②相手の話の理解	①計画性 ②正確性 ③粘り強さ ④部下の育成
評価項目ごとの行動事例								
s	求められる行動が確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の様となるなどの職務遂行状況である。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応し、特に大きな成果を挙げた。	★複雑な新規X事業の執行に当たり、明解な交付要綱等を一から作成し、関係団体や自治体に対して丁寧に説明や質問対応を行うなど、施策の担当者として、責任を持って業務を完遂した。また、国家公務員としての模範的な行動が表彰され、他の職員の業務遂行に好影響があった。	★国内における知見の蓄積がほとんどないX分野での政策立案を行うため、率先して海外から特に専門的な情報を収集し、また類似の事例から問題点を整理し、具体的な対応策を提案することで、事態の打開につながった。	★制度が錯そうし、複数の課題の整理が必要なX計画の見直しに向けて、上司の指示を正しく理解し、特定の複雑な法的論点を適切に整理するとともに、応用して他の論点についても関係者と協力しながら率先して作業を進めた。	★多くの法令との関係で難しい整理が必要なX政令の改正に当たり、各法令担当者の意見を聞きつつその関係を完璧に整理した上で、分かりやすい説明を行い、内閣法制局等の理解を得るなど、事態の打開につながった。	★新規X事業の予算要求を行うに当たり、制度設計や関係団体との調整など膨大な作業が発生する中、最終期限を意識した効率的な計画を立て、ミスが生じないよう部下へのフォローも行いながら、業務を遂行し、特に大きな成果をあげた。	
a	求められる行動が確実にとられていた。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応した。	★内容を見直したY事業の執行に当たり、交付要綱等について漏れなく修正し、また修正箇所を関係団体等に対し自らの発意で説明するなど、施策の担当者として、責任を持って業務を完遂した。	★専門家が多種多様な議論があるY分野での政策立案を行うため、必要な知識を先読みして習得し、類似の事例から問題点を整理し、具体的な対応策を提案した。	★複雑で複数の課題の整理が必要なY計画の見直しに向けて、上司の指示を正しく理解し、複雑な論点について、関係者と協力しながら、整理を行った。	★状況の急な変化により、難しい短期間での対応を求められたY政令の改正に当たり、関係者の主張のポイントを理解・整理し、論理的な説明を行い、内閣法制局等の理解を得た。	★既存Y事業の予算要求に向けて、時間的に余裕のない状況でも、必要な見直しを行い、工程管理を意識し、ミスが発生させることなく遂行した。	
b	求められる行動がおおむねとられていた。	担当として取り組むべき通常の業務について、適切に遂行した。	★Z事業の執行に当たり、交付要綱等を適切に作成するなど、施策の担当者として責任を持って取り組んだ。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、必要な知識・情報の収集を行うとともに、過去の類似案件を参考に問題点を整理し、対応策を検討した。	★Z計画の見直しに当たり、上司の指示を正しく理解し、特定の法的論点の整理等、関係者と協力しながら、適切に作業を進めた。	★Z政令の改正に当たり、関係者の主張のポイントを明確にした上で、論理的に分かりやすい説明を行った。	★Z事業の予算要求に当たり、多くの資料作成や説明を行う中、部下の作業の進捗状況も気にしながら、計画的に進めた。	
c	求められる行動が最低限はとられていた。(できた場合もあったが、できなかったことの方が多くなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)	担当として取り組むべき通常の業務について、遂行が遅れたり、不十分・不適切であることがやや多かった。	★Z事業の執行に当たり、施策の担当者であるとの自覚が足りず、交付要綱等の作成や関係団体等への説明が後手に回った。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、課題解決に必要な情報の収集を、安易に周囲に聞いて済ませた結果、対応策の前提事実の誤認が多く見られた。	★Z計画の見直しに当たり、法的論点の整理に向けた上司の指示を正しく理解できず、関係者とのやりとりで支障を来す場面が少なからず見られた。	★Z政令の改正に当たり、関係者の主張のポイントが十分に理解できておらず、また、説明が曖昧で分かりづらいたことがやや多かった。	★Z事業の予算要求に当たり、計画性に乏しく、部下が作成した説明資料のチェック漏れも発生していた。	
d	求められる行動が全くとられていなかった。	担当として取り組むべき通常の業務について、遂行を怠ったり、不十分・不適切であることを繰り返した。	★Z事業の執行に当たり、施策の担当者としての自覚に欠け、交付要綱等の作成や関係団体等への説明等、対応を怠った。 ★ハラスメントにより、担当内のモチベーションを低下させた。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、担当として必要な知識を習得することもせず、対応策の検討も行わなかった。	★Z計画の見直しに当たり、法的論点の整理に向けた上司の指示を理解しようとして、関係者ともまったコミュニケーションもとらなかった。	★Z政令の改正に当たり、関係者の主張の内容を理解しないまま、誤った説明を繰り返した。	★Z事業の予算要求に当たり、期限を全く意識しておらず、また、部下が作成した説明資料のチェックも怠り、作業全体を遅らせた。	

※この「評語別行動事例」は、一般的と考えられる職場を想定した上で、便宜的に参考例をお示ししたものです。各府省等における個別の事情を勘案し、適切な対応をお願いいたします。

※「困難な課題」・・・利害関係や制度が複雑に絡む課題。実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題。前例のない新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。 など

評語別行動事例(一般行政・本省内部部局等・係員)

(参考資料)

評価項目・行動 / 着眼点							
評語	評語の解説	評価要素	評価項目	倫理	知識・技術	コミュニケーション	業務遂行
			行動	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	業務に必要な知識・技術を習得する。	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。	意欲的に業務に取り組む。
着眼点	①責任感 ②公正性	①情報の整理 ②知識習得	①指示・指導の理解 ②情報の伝達 ③誠実な対応 ④上司への報告	①積極性 ②正確性 ③迅速な作業 ④粘り強さ			
評価項目ごとの行動事例							
s	求められる行動が確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の様式となるなどの職務遂行状況である。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応し、特に大きな成果を挙げた。	★複雑・難解な新規X事業の執行に当たり、交付要綱等を理解した上で、問い合わせや申請手続き等に適切に対応するなど、初めての取組であったが、責任を持って業務を遂行した。また、国家公務員としての模範的な行動が表彰され、他の職員の業務遂行に好影響があった。	★国内における知見の蓄積がほとんどないX分野での政策立案を行うため、率先して海外から専門的な情報を収集し、活用しやすいよう整理するとともに、これらの知識を身に付けることで、事態の打開につながった。	★上司の指示を正しく理解し、複雑な法的論点の整理に必要な専門性の高い情報を、速やかに収集・整理するとともに、上司・同僚等に対しても極めて明快に説明を行うことで、事態の打開につながった。	★新規X事業の予算要求を行うに当たり、制度設計や関係団体との調整に向けて膨大な作業が発生する中、未経験な作業であっても積極的に引き受け、上司の判断を仰ぎつつ、ミスなく粘り強く取り組み、特に大きな成果をあげた。	
a	求められる行動が確実にとられていた。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応した。	★内容を見直したY事業の予算執行に当たり、変更点に関する問い合わせや申請手続き等に適切に対応するなど、責任をもって業務を遂行した。	★専門家が多様な議論があるY分野での政策立案を行うため、蓄積されていた各種情報について、その更新のみならず、自発的に新たな情報源を探して情報を入手し、使いやすく整理するとともに、これらの知識を身に付けていた。	★上司の指示を正しく理解し、複雑な法的論点の整理に必要な情報を、速やかに収集・整理するとともに、上司・同僚等に対しても明快に説明した。	★既存Y事業の予算要求に向けて、時間的に余裕のない状況で必要な見直しも行き、膨大な作業が発生したが、ミスをしないよう留意しつつ、意欲的に根気強く取り組んだ。	
b	求められる行動がおおむねとられていた。	担当として取り組むべき通常の業務について、適切に遂行した。	★Z事業の執行に当たり、問い合わせや申請手続き等に適切に対応するなど、責任を持って業務を遂行した。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、必要な知識・情報の収集を行うとともに、収集した情報を使いやすく整理し、これらの知識を身に付けていた。	★上司の指示を正しく理解し、法的論点の整理に向けて、必要な情報の収集・整理・説明を適切に行なった。	★Z事業の予算要求に当たり、多くの資料作成を積極的に行い、ミスがないか確認しながら、粘り強く取り組んだ。	
c	求められる行動が最低限はとられていた。(できた場合もあったが、できなかったことの方が多しなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)	担当として取り組むべき通常の業務について、遂行が遅れたり、不十分・不適切であることがやや多かった。	★Z事業の執行に当たり、担当者としての自覚が足りず、交付要綱等の理解が不十分で、問い合わせや申請手続き等への対応が不適切であることがやや多かった。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、担当として有すべき知識が足りず、打ち合わせでの議論に追いついていないことがやや多く見られた。	★法的論点の整理に必要な情報収集に当たり、上司の指示の理解が不十分であったため、指示とは異なる情報を整理・報告することがやや多かった。	★Z事業の予算要求に当たり、ミスを指摘されることがやや多く、業務を先送りする消極的な姿勢が見られた。	
d	求められる行動が全くとられていなかった。	担当として取り組むべき通常の業務について、遂行を怠ったり、不十分・不適切であることを繰り返した。	★Z事業の執行に当たり、担当者としての自覚に欠け、交付要綱等を理解しようせず、問い合わせや申請手続き等への対応に著しい支障を来した。 ★ハラスメントにより、担当内のモチベーションを低下させた。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、何度も指示を受けたにもかかわらず、必要な知識を身に付けなかった。	★法的論点の整理に必要な情報収集に当たり、上司の指示を理解できず、上司・同僚への説明を求められてもほとんど行わなかった。	★Z事業の予算要求に当たり、指示された作業について、消極的な姿勢が目立ち、不注意によるミスが多く、他に大きな作業がなかったにもかかわらず、期限をまったく守らなかった。	

※この「評語別行動事例」は、一般的と考えられる職場を想定した上で、便宜的に参考例をお示ししたものです。各府省等における個別の事情を勘案し、適切な対応をお願いいたします。

※「困難な課題」・・・利害関係や制度が複雑に絡む課題。実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題。前例のない新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。 など